

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X2008156152

UDC\_\_\_\_\_

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

## 厦烟公司战略执行力分析研究

Study on Analysis of strategy execution for Xiamen Tobacco  
Industrial Co., Ltd

张 文 玲

指导教师姓名: 林 志 扬 教授

专 业 名 称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2013 年 4 月

论文答辩日期: 2013 年 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2013 年 4 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 摘 要

执行力是决定企业成败的一个重要因素，是 21 世纪构成企业竞争力的重要一环。执行力关系着企业的兴衰与成败，没有执行力的企业将无法生存与发展。当前，执行力不足已成为困扰很多企业的瓶颈和难题。结果与目标的偏离、战略与绩效的背离等问题的出现，促使企业必须不断提高战略执行力，把战略有效地转化为具体的执行活动，以取得好的战略执行效果，因此，提升企业战略执行力开始成为企业家群体思考和行动的重心。

目前，关于执行力的研究虽然已取得一定的成果，但还没有形成具有实践指导意义的策略模型为提升战略执行力提供系统的行为参照。正是基于以上背景和原因，对打造卓越执行力及执行力具体提升模式构建的研究具有极其重要的理论价值和广泛的现实意义。

因此，本文主要在对执行力相关理论进行分析概括的基础上，试图从系统性的角度构建提升执行力的整体理论框架，并以厦烟为例从人员流程、战略流程和运营流程三大流程提出提升执行力的具体措施。主要的研究内容分为五部分：第一章的前言部分主要对研究背景、目的意义进行了阐述，并对相关文献进行了分析；第二章主要对执行力的相关理论基础进行了论述，包括执行的概念及内涵、执行力的概念及内涵、国内执行力研究运用历程和卓越执行力解读四个方面的内容；第三章主要是从外在环境要求和内在发展需求两个角度分析厦烟打造卓越执行力的必要性，其中内在发展需求分析包括厦烟的发展阶段分析和厦烟执行力现状与原因分析两个方面的内容；第四章主要是针对厦烟的执行力现状和存在问题提出打造卓越执行力的相关建议，包括总体思路、卓越执行力系统构建，并基于人员流程、组织流程、运营流程三大流程提出打造卓越执行力的具体举措；第五章主要是对全文的研究结果进行总结。

**关键词：**战略；执行力；建议；举措

厦门大学博硕士论文摘要库

## **Abstract**

Executive ability is a key element which decides the success or failure of a company and it becomes to be an important part of a company's competitive strength in the 21 Century. Since it involves the success or failure of a company, there is no company will survive and develop without executive ability. Nowadays, many companies are obsessed by a series of bottlenecks and problems of inefficiency for executive ability. Appearance of problems such as results deviated from the intended goals; strategies draw apart from the performances etc. precipitate those companies to improve their strategic executive ability, effectively transferring strategies into concrete executive activities in order to aim significant effects. In this way, improving a company's executive ability of strategies becomes a keynote to those entrepreneurs in their daily consideration as well as action.

At the moment, although certain progress had been made in the field of executive ability researches, however, none of a practical as well as quotable guiding system which aims to improve strategy executive ability had been created. On the basis of those backgrounds and reasons that had been stated above, researches of improvement of executive ability as well as its promoting mode construction contains an important theoretical value and extensive practical meaning.

Therefore, this research aims to analyze the relative theories of executive ability at basic, then attempts to build the framework of promoting executive ability from a systematic angle, finally takes Xiamen Tobacco Industrial Co., Ltd for example, recommending some feasible measures of promotion of executive ability related to the fields in human resources, strategic management and function procedure. This research mainly divided into five parts: Firstly, in the literature review part, this research will discuss the background information and give the definition of executive ability in relative references; secondly, a detailed comparative analysis of certain basic theories related to executive ability will be illustrated in terms of the definition of executive ability, the progress made in applying executive ability in domestic

market and the comprehension of outstanding executive ability; thirdly, the necessity of implementing executive ability in Xiamen Tobacco Industrial Co., Ltd will be explored in the angles of external environmental requirements as well as internal developing requirements; fourthly, certain suggestions will be proposed according to the current situation of executive ability in Xiamen Tobacco Industrial Co., Ltd, then potential recommendations will be put forward, including general idea, the construction of outstanding executive ability system, following by that, feasible measures will be given on the basis of human resources, organization management and function procedure; Finally, a conclusion of this research will be made at the end of this research.

**Key Words:** Strategy; Executive ability; Recommendation; Measure



# 目录

<b>第一章 绪论</b>	<b>1</b>
一、研究背景	1
二、研究目的和意义	2
三、文献综述	2
四、研究方法与技术路线图	3
（一）研究方法	3
（二）研究技术路线图	4
<b>第二章 相关理论基础</b>	<b>5</b>
一、执行的概念及内涵	5
二、执行力的概念及内涵	5
三、国内执行力研究与运用历程概述	6
（一）执行力 1.0——战略失败成因探索	6
（二）执行力 2.0——只给管理者讲执行	6
（三）执行力 3.0——献给执行者的执行	7
四、卓越执行力解读	7
（一）卓越执行力的基本特征分析	7
（二）卓越执行力的关键影响因素分析	8
<b>第三章 厦烟打造卓越执行力的必要性分析</b>	<b>10</b>
一、外在环境要求	10
二、内在发展需求	11
（一）厦烟的发展阶段分析	11
（二）厦烟执行力现状与原因分析	12
<b>第四章 厦烟提升战略执行力的建议</b>	<b>15</b>
一、厦烟概况与提升战略执行力的总体思路	15

(一) 厦烟概况 .....	15
(二) 厦烟提升战略执行力的总体思路 .....	15
<b>二、厦烟打造卓越执行力的系统构建 .....</b>	<b>16</b>
<b>三、厦烟打造卓越执行力的举措 .....</b>	<b>18</b>
(一) 从人员流程打造卓越执行力 .....	18
(二) 从战略流程打造战略执行力 .....	22
(三) 从运营流程打造卓越执行力 .....	26
<b>第五章 结束语 .....</b>	<b>34</b>
一、本文的主要结论 .....	34
二、不足与展望 .....	35
<b>参考文献 .....</b>	<b>36</b>
<b>致 谢 .....</b>	<b>38</b>

## Directory

<b>Chapter I Introduction.....</b>	<b>1</b>
Section I Researching Background.....	1
Section II Aims and Objectives.....	2
Section III Literature Review.....	2
Section IV Research Method and Technical blueprint.....	3
A Research Method.....	3
B Technical blueprint.....	4
<b>Chapter II Relative Theories Basis.....</b>	<b>5</b>
SectionI Definition of Execute.....	5
SectionII Definition of Executive ability.....	5
SectionIII Executive ability study in Domestic Market and the General Summary of applying History.....	6
A Executive ability 1.0——Study on the reasons of Strategy failure.....	6
B Executive ability 2.0——Execute for chief officers only.....	6
C Executive ability 3.0——Execute dedicate to chief officers.....	7
SectionIV Comprehension of Outstanding Executive ability.....	7
A The analysis of basic feature of Outstanding Executive ability.....	7
B The analysis of key effecting elements of Outstanding Executive ability.....	8
<b>Chapter III The analysis of the necessity of building Outstanding Executive ability in Xiamen Tobacco Company.....</b>	<b>10</b>
SectionI Requirements of external environment.....	10
SectionII Requirements of internal development.....	11
A The analysis on the development stages ofXiamen Tobacco Company.....	11
B The analysis on the current situation and reasons of Xiamen Tobacco CompanyExecutive ability.....	12
<b>Chapter IV Recommendation on promoting strategic executive ability in Xiamen Tobacco Company.....</b>	<b>15</b>
SectionI Introduction of Xiamen Tobacco Company and the General idea of promoting strategic executive ability.....	15

A Introduction of Xiamen Tobacco Company.....	15
B General idea of promoting strategic executive ability.....	15
<b>Section II Systematic construction of building Outstanding Executive ability in</b>	
<b>Xiamen Tobacco Company.....</b>	<b>16</b>
<b>SectionIII Feasible Measures of building Outstanding Executive ability in Xiamen</b>	
<b>Tobacco Company.....</b>	<b>18</b>
A Building Outstanding Executive ability in Human Resources.....	18
B Building Outstanding Executive ability in Strategy Management.....	22
C Building Outstanding Executive ability in Function Procedure.....	26
<b>Chapter V Conclusion.....</b>	<b>34</b>
<b>SectionI The main conclusion of this research.....</b>	<b>34</b>
<b>SectionII Deficiency and outlook.....</b>	<b>35</b>
<b>References.....</b>	<b>36</b>
<b>Acknowledgement.....</b>	<b>38</b>

## 第一章 绪论

### 一、研究背景

对于一个企业而言，尽管其发展与成功离不开正确的战略决策，但是仅靠战略的制定是不够的。众所周知，战略是同质而且是易于复制的，企业发展的客观环境不是哪个企业家可以选择和改变的，发展的机遇在很多情况下也是可遇而不可求的，唯一可以依靠的只有企业的执行力。但是，执行不力正逐渐成了包括中国在内的世界各国企业所共同面临的难题，这也是为什么“执行力”成为热门话题的重要原因。

我国绝大部分企业都面临着如何提升执行力的问题，这是一个不争的事实。据中国工商总局最新的调查结果显示：中国中小企业的平均寿命目前为 2.5 年，80% 的企业第二年年检的时候已经消失。面对这一难以置信的数据，企业如何逃脱这可怕的“夭寿”轮回，是经济与管理理论界一直在探究的课题。借鉴 GE、沃尔玛和 IBM 等卓越企业的成功经营之道，我们可以得出这样的结论：一个企业要想持续、稳定、健康地发展壮大，它必须拥有强有力的执行力。要使企业中的每个人都能明白自己的岗位价值与目标，能围绕着企业战略不折不扣地执行自己的任务，能相互配合创造高效能，这样才能打造高效的全盘执行力，企业的发展才能超越人治的局限，中国的企业才能打碎短命的桎梏。

而事实上，就单个企业内部的执行力水平而言，全球《财富》前 500 强企业的平均战略绩效执行水平可达到 75% 以上，而全球企业的执行力的平均水平在 50% 左右，我国企业只有 35%<sup>①</sup>；就全体企业而言，如按执行力较好和执行力缺乏来分的话，中国企业只有 3% 左右具有较好的执行力，有 97% 左右的企业处于执行不力和执行不到位的状态，即有 97% 左右的企业执行被打了折扣<sup>②</sup>。诚然，管理学有许多的理论，告诉管理人员如何制定策略，如何进行组织变迁，如何选才、育才、留才，如何做资本预算等，并且我们也都深谙其中的流程。可是，该

---

<sup>①</sup>刘海平. 论转型期国有企业中层管理者执行力的持续提升[J]. 引进与咨询, 2006. 2

<sup>②</sup>严书翔. 超常执行[M]. 海天出版社, 2005

如何执行这些想法，却往往被视为是理所当然而在企业管理的现实中遭到忽略，执行力正日渐被视为管理中最大的黑洞。

执行力缺失，往往导致雄心勃勃的战略变成一纸空文，执行力黑洞吞噬了企业大量的人力、物力，使企业难以实现预期的目标，从而导致许多企业徘徊在生与死之间。由此可见，解决执行力问题对于世界各国企业尤其是中国企业的生存与发展而言，是一个迫在眉睫需要解决的问题。

## 二、研究目的和意义

随着竞争的日益激烈，战略执行力问题越来越为企业界所重视，它不仅是企业必须面对的现实问题，也是理论界的一个重要研究方向。同时，战略执行具有复杂性、系统性的特点，其系统内部结构相互联系、相互制约，系统边界模糊，易受到诸多环境因素的影响，需要应用多学科的背景知识，是战略管理理论研究中的难点和瓶颈。因此，系统研究战略执行理论、形成较为完整的理论框架、以及在研究方法的突破，对于丰富战略管理理论内容、完善其理论结构都具有重要的创新性意义。但是，不管是理论界还是实践界，至今对此也没有形成令人比较满意的认识，特别是在指导实践方面。

因此，本文希望通过理论与实证分析，结合厦门烟草工业有限责任公司（以下简称厦烟）的生产运营特点，构建符合厦烟实际的执行力提升模式，打造卓越执行力，以促进厦烟竞争力的提高，也为其它企业执行力与竞争力的提高提供一些有益的借鉴。

## 三、文献综述

执行力这个概念最初应用于军事。在《孙子兵法》中有“听我者用之，不听则去之”，“上下同欲者胜”，这是对执行力的初步阐释和应用。国外在上世纪 90 年代后期就开始关于执行力的理论研究，而执行力概念被引进企业管理并得以重视和研究，则是在 21 世纪。拉里·博西迪、拉姆·查兰合著的《执行》一书指出了“执行”这个企业发展的关键问题，同时归纳出了执行中的三个基本流程：策略流程、人员流程和运营流程。其后，执行力研究迎来了一个研究的热潮，

国外有博西迪等著《执行——如何完成任务的学问》，保罗、大卫等著《执行力——没有执行力就没有竞争力》，开普著《没有任何借口——提升执行力》，罗伯特·卡普兰（Robert S. Kaplan）、大卫·诺顿（David P. Norton）著《平衡计分卡——化战略为行动》等著作，国外对于执行力理论的研究比较深入，但是其理论多是对发展规模大且比较成熟的企业执行力实践的归纳与总结。

国内学术界对执行力理论的研究相对较晚，2002 年《执行》一书在国内翻译出版，真正拉开了国人对执行力进行研究的序幕。目前，国内关于执行力的理论研究相对比较成熟的是国富执行力课题组的理论研究成果，共出版了《本土化执行力模式》、《组织执行力：打造执行力组织的 6 项实务》、《中国企业的执行问题》三本书，其理论立足于国内企业，提出了打造组织执行力的六项实务：如何评估组织执行力、怎样设计组织执行力、执行力组织如何有效运行、执行力组织如何管理绩效、如何推动执行者有效执行、如何让员工成为卓越执行者；中国时代经济出版社出版的《完美执行》系列丛书也具有一定的代表性，从最佳决策、最佳激励、最佳沟通、最佳控制和最佳企业文化五个方面打造执行力，为中国企业解决执行难题出谋划策。此外还有众多执行力研究成果，如《执行力组织》、《有效执行的 29 个关键》、《赢在执行力》等。

国外关于执行力的研究起步比较早，形成的理论体系也比较系统，但是，这些理论都是关于西方企业执行力实践的总结，它可以为我国企业的执行力实践提供有益的理论指导，但是，这些理论毕竟是源于西方的管理实践，因此如何结合我国企业的实际情况，提高我国企业的执行力，还必须在理论上结合我国企业的实际情况加以总结与提炼。形成有中国特色的企业执行力理论体系，这是我国执行力理论实践所面临的重要问题，本文正想在这个方面做些初步的探讨与尝试。

## 四、研究方法与技术路线图

### （一）研究方法

本文主要以实证研究为主，主要通过文献资料的收集整理和厦烟的执行力现状调研分析，在对相关理论知识和案例分析研究的基础上，结合厦烟实际，运用组织行为学、企业管理和人力资源管理等相关理论与方法，构建符合厦烟企业实

际的执行力提升模式，并就执行力提升给出具体、可操作的措施建议，促进厦烟提升执行力，并为卷烟生产企业的执行力提升提供借鉴。

## （二）研究技术路线图

本文在第一章的前言部分主要对研究背景、目的意义进行了阐述，并对相关文献进行了分析；第二章主要对执行力的相关理论基础进行了论述，包括执行的概念及内涵、执行力的概念及内涵、国内执行力研究运用历程和卓越执行力解读四个方面的内容；第三章主要是从外在环境要求和内在发展需求两个角度分析厦烟打造卓越执行力的必要性，其中内在发展需求分析包括厦烟的发展阶段分析和厦烟执行力现状与原因分析两个方面的内容；第四章主要是针对厦烟的执行力现状和存在问题提出打造卓越执行力的相关建议，包括总体思路、卓越执行力系统构建，并基于人员流程、组织流程、运营流程三大流程提出打造卓越执行力的具体举措；第五章主要是对全文的研究结果进行总结。

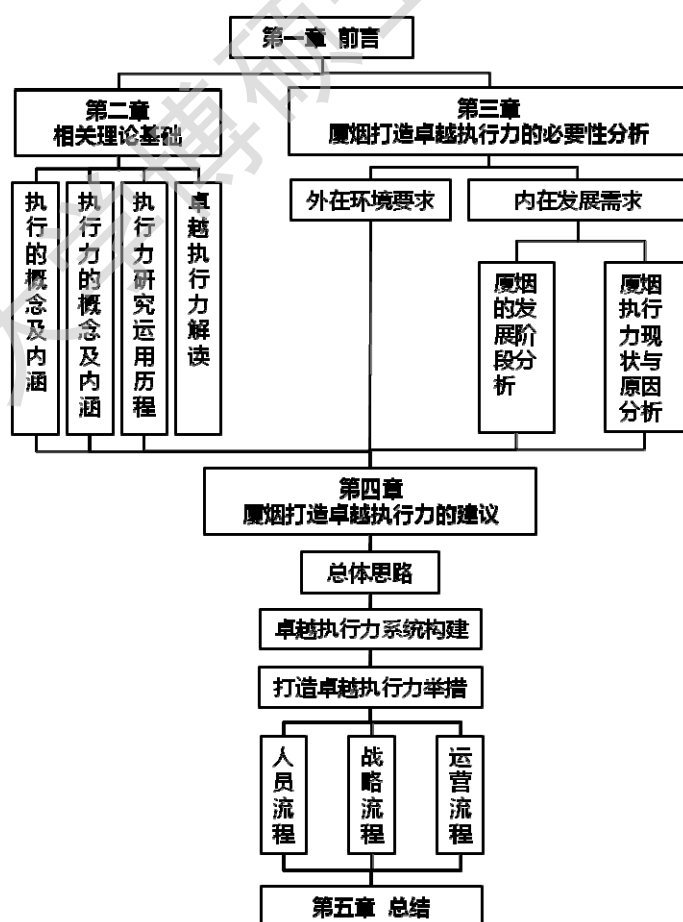


图 1.1 研究技术路线图



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库